

# A CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NUMA PERSPECTIVA DEMOCRÁTICA: LIMITES E POSSIBILIDADES

Iraci Rambo Vicentini<sup>1</sup>

Denise Rosana da Silva Moraes<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada em uma escola pública, de 5ª à 8ª séries, do interior do estado do Paraná. A investigação desenvolveu-se vinculada ao projeto do Plano de Desenvolvimento Educacional (PDE) e à Universidade do Oeste do Paraná (UNIOESTE), tendo caráter de pesquisa-ação. O estudo teve como enfoque a construção do Projeto Político-Pedagógico dessa escola e, mais especificamente, se na elaboração desse documento são observados os pressupostos da gestão democrática. O trabalho foi dividido em duas partes. A primeira concentra o referencial teórico que ofereceu suporte para a pesquisa, refletindo sobre a gestão democrática e a construção do Projeto Político-Pedagógico, com base em alguns estudiosos do assunto. A segunda parte apresenta um olhar sobre a realidade e contém a análise de como as questões abordadas no estudo teórico se desenvolvem na prática pedagógica da escola pesquisada. Palavras-chave: Gestão Democrática; Projeto Político-Pedagógico; Educação.

**Abstract:** This article presents the results of a survey conducted in a public school, from 5th to 8th grades, the interior of the state of Parana. Research has linked itself to the project of the Program for Educational Development (EDP) and the State University of West of Paraná (UNIOESTE), having character of action research. The studies had focused the construction of the Project Political-Pedagogical of this school and, more specifically, whether in the preparation of this document are observed the assumptions of democratic management. The work was divided into two parts. The first focuses the theoretical framework that offered support for the research, reflecting on the democratic management, construction Political and Educational Project, based in some scholars of the subject. The second reports a look at the reality and contains an analysis of how the issues addressed in theoretical study are developed in practice teaching of the school investigated.

**Key-words:** Democratic management; Project Political-Pedagogical; Education.

## INTRODUÇÃO

O Projeto Político-Pedagógico das escolas tem sido alvo de polêmicas no meio educacional, devido à importância que o referido documento foi adquirindo, desde sua implantação, em 1996, através da LDB (9394-96) - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Por tratar-se de um documento fundamental da escola na busca da

---

<sup>1</sup> Professora de Língua Portuguesa, de 5ª à 8ª séries, do ensino público do Estado do Paraná. Cursista, da área de Gestão Escolar, do PDE – Programa de Desenvolvimento Educacional do Estado do Paraná.

<sup>2</sup> Mestre em Educação. Professora orientadora da UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

identidade, sua elaboração exige a participação de todos os envolvidos no processo educativo, no âmbito dessa instituição. Entretanto, a prática educativa e a troca de experiências com colegas de outras escolas, e até mesmo de diferentes escolas do Estado, através de grupos de estudo, permitem observar que, na maioria das vezes, o referido projeto, além de ser elaborado às pressas e sem o devido comprometimento, não é revisto durante o ano letivo. Depois de pronto, é engavetado como mais um dos inúmeros documentos dos quais a escola precisa dar conta. Esse procedimento não condiz com a gestão democrática, elencada pela LDB como pressuposto inerente à administração do espaço escolar, e cujos princípios exigem a participação de toda comunidade escolar na formulação das metas educacionais.

É em torno dessas questões que se concentram as reflexões deste texto. Para norteá-las, buscou-se suporte na teoria de alguns autores renomados, com publicações de merecido destaque nessa área (FREIRE, 1979; FERREIRA, 1991 E 2006; VEIGA, 1995; GADOTTI, 2001; PARO, 2002; THIOLENT, 2002; SAVIANI, 2003; VASCONCELOS, 2004). As considerações desses estudiosos do assunto serviram de referência para este estudo. A intencionalidade deste texto não está em fornecer um receituário para a construção do Projeto Político-Pedagógico. Todavia, sua contribuição poderá servir como base ou ponto de partida para possíveis discussões, nas escolas, no aprofundamento desse tema.

## **A TEORIA**

Partindo do princípio de que a educação é a “apropriação da cultura humana produzida historicamente” e que é “a escola como instituição que provê a educação sistematizada” (PARO, 2002, p. 7), destaca-se a importância da educação no desempenho de sua especificidade e natureza. Segundo o autor, esta só se cumprirá com

eficácia no interior de uma instituição pública de qualidade, se o caminho a ser percorrido para alcançar esse quesito for trilhado pela construção da democracia como fim último.

Dessa forma, urge retomar a importância da gestão escolar democrática como fundamento básico para o alcance dos objetivos propostos por uma instituição de ensino que pretende contribuir com a transformação social através da formação crítica dos seus educandos. Para tanto, é necessário que a administração escolar seja pautada nos princípios da gestão democrática.

Nesse sentido, a compreensão das políticas educacionais vigentes se faz pertinente. Essa compreensão passa pelo entendimento do projeto ao qual a maioria das políticas pensadas para a educação se veicula, visto que estas, muitas vezes, representam um obstáculo, que impossibilita a manutenção de uma escola pública de qualidade para todos.

A escola, enquanto parte do tecido social e, para exercer sua função transformadora, precisa assumir-se primeiro, como reprodutora, em potencial, da ideologia dominante, na medida em que seus objetivos encontram-se desvinculados dos interesses das camadas trabalhadoras. É assumindo essa postura de “instituição articulada com os interesses dominados” (PARO, 2002, p. 13) que a escola pode se organizar democraticamente, negando a submissão a esses interesses e construindo, assim, objetivos voltados aos anseios da sua comunidade.

Uma coisa é expressar a crença de que, na medida em que consiga, na forma e no conteúdo, levar as camadas trabalhadoras a se apropriarem de um saber historicamente acumulado e desenvolver a consciência crítica, a escola pode concorrer para a transformação social; outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo essa função. Infelizmente essa escola é sim reprodutora de certa ideologia dominante... é sim negadora dos valores dominados e mera chanceladora da injustiça social, na medida em que recoloca as pessoas nos lugares reservados pelas relações que se dão no âmbito da estrutura econômica (PARO, 2002, p. 10).

Concordando com o autor, entende-se que a escola, muitas vezes, se diz mantenedora de uma função que não condiz com a realidade e que ela está longe de assumir. Para que isso de fato ocorra, é preciso que o poder não esteja centrado apenas nas mãos do diretor, o que é comum. Deve existir, sim, o envolvimento de todos os segmentos da escola quando do estabelecimento dos objetivos desta. É a consciência coletiva, da qual fazem parte os educadores, pais, alunos e funcionários, que fará dela uma construtora dos ideais democráticos. Essa união de todos os setores da escola é que possivelmente terá força de reivindicação, no sentido de obter recursos e melhorias para a mesma, perante o poder do Estado. Assim, observa Paro, a participação do diretor se dá no âmbito da divisão de responsabilidades e foge do caráter autoritário que lhe confere uma imagem negativa de chefe.

É bem verdade que os obstáculos para a gestão democrática na escola pública são inúmeros, principalmente quando se trata de incluir a participação da comunidade. O sistema de governo vigente muitas vezes não dá abertura para que essa participação, de fato, ocorra. O exercício da democracia se dá apenas através do voto e priva a população “de processos que, durante os quatro ou cinco anos de mandato, permitiriam controlar as ações dos governantes no sentido de atender aos interesses das camadas populares”. (PARO, 2002, p. 16).

Nesse sentido, é fundamental que a escola conquiste a sua autonomia, compreendendo esta como a conquista de poder e condições que a levem ao alcance das metas traçadas, que devem vir ao encontro dos interesses dos seus usuários, os trabalhadores. Para tal, é preciso que estes últimos participem da partilha do poder, na construção dos objetivos educacionais e na tomada de decisões, que levarão ao cumprimento dos objetivos. Sobre a participação da comunidade escolar, Paro pontua:

(...)se a participação efetiva das camadas trabalhadoras nos destinos da educação escolar for uma utopia no sentido apenas de um sonho irrealizável, e não no sentido que demos à palavra no início, então de nada adianta continuarmos falando de escola como algo que possa contribuir para a transformação social e, definitivamente, devemos deixar cair as máscaras e as ilusões com relação à escola que aí está e partir para outras soluções, ou então cruzar os braços e esperar passivamente que os grupos dominantes, por meio de suas “reformas e acomodações” de interesses continuem nos fazendo engolir as soluções paliativas que os mantêm perenemente no poder (PARO, 2002, p. 14).

É importante entender, de acordo com Paro, que a gestão democrática, bem como o preparo do indivíduo para o exercício da cidadania, são princípios assegurados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9394/96). Mas, para que essa lei, na prática, se efetive é necessário que sejam superados os mecanismos de dominação e alienação, para que ocorra uma vigilância da sociedade civil sobre a coisa pública. Isso só será possível se houver um rompimento com o modelo político atual, que vem sendo uma barreira para a escola pública de qualidade. E o pleno exercício da cidadania só deixa de ser uma utopia a partir do momento em que a escola, como entidade engajada na formação crítica dos indivíduos, instituir mecanismos que verdadeiramente levem à sua superação.

Nesse âmbito, o Projeto Político-Pedagógico de uma escola se firma como um importante instrumento para a concretização da gestão democrática, uma vez que a elaboração coletiva do mesmo possibilita a aproximação entre a escola e a comunidade, inserindo esta última como parte integrante do processo educativo. É a construção desse documento, como organização da proposta pedagógica escolar, que continuará norteando as reflexões deste texto.

Como ponto de partida, pode-se afirmar que o Projeto Político-Pedagógico representa o planejamento de todas as ações desenvolvidas pela entidade escolar. É nele, e através dele, que a escola estabelecerá suas concepções, sua metodologia, sua história,

enfim. É um documento que se constitui na própria identidade da escola como instituição de ensino, sendo que se apresenta como um reforço às questões de gestão democrática apresentadas no início deste texto. É nele que estarão relacionados os objetivos que irão contribuir para a formação do tipo de homem e de sociedade pretendidos pela instituição. Se essa formação se pautar em indivíduos críticos e comprometidos com a comunidade em que estão inseridos, é visto que isso só se concretizará se houver uma construção coletiva do mesmo. E é justamente essa coletividade, essa abertura no estabelecimento dos objetivos educacionais, que caracteriza alguns dos pressupostos da gestão democrática.

A escola, ao construir seu Projeto Político-Pedagógico, precisa partir de análises feitas sobre o seu presente, sobre o que já está posto no cotidiano escolar enquanto meta de ação e, com vislumbre num futuro melhor, preencher lacunas, com a intenção de melhorar o que está falho ou imperfeito.

Nessa perspectiva, o projeto político-pedagógico vai além de um simples agrupamento de planos de ensino e de atividades diversas. O projeto não é algo que é construído e em seguida arquivado ou encaminhado às autoridades educacionais como prova do cumprimento de tarefas burocráticas. Ele é construído e vivenciado em todos os momentos por todos os envolvidos com o processo educativo da escola (VEIGA, 1995, p. 12).

Concordando com Veiga, compreende-se que o Projeto Político-Pedagógico precisa se constituir num compromisso assumido por todos na organização do trabalho pedagógico de forma globalizada e coerente, visando solucionar problemas e centrando a atenção nos interesses comuns, buscando bases teórico-metodológicas que possam concretizar as metas estabelecidas como consenso da comunidade educativa. Esse projeto é, pois, uma procura constante do que precisa ser priorizado no processo educativo, quais as ações a serem realizadas, quando e qual a forma mais eficaz de construir essas ações. Trata-se, pois, de estabelecer efetivamente os meios que

levarão aos fins almejados. Isso requer clareza e determinação com respeito ao tipo de escola e de ensino que educadores, pais, funcionários e alunos almejam. Essa intenção está imbricada com o modelo de sociedade e com o tipo de cidadão que se pretende formar. Sendo assim, a reflexão sobre a prática educativa sobressai-se como uma das principais tarefas.

Enfatizando a idéia de que a construção do Projeto Político-Pedagógico deve contemplar, na sua essência, a qualidade de ensino a ser oferecida, pautando-se na gestão democrática, com princípios de igualdade e liberdade, é importante reforçar que esses conceitos encontram-se estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nos seguintes artigos:

Art. 12. Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência:

I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;

VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII – informar os pais e responsáveis sobre a freqüência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da sua proposta pedagógica.

Art. 13. Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. (Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996).

Observa-se, pois, que a organização do trabalho pedagógico, antes de ser uma necessidade é, também, e principalmente, uma exigência legal. É enfrentando essas premissas com compromisso que a escola estabelece condições de realizar um trabalho fundamentado numa proposta emancipatória, que não esteja de todo desvinculada das políticas educacionais que a sustentam, mas que lhe conceda a

liberdade de construir sua própria autonomia, entendendo esta última como possibilidade de exercício da democracia no espaço público.

Nessa perspectiva, uma importante observação a respeito do Projeto Político-Pedagógico não pode ser esquecida. É o fato de que a construção deste não deve se restringir ao início do ano letivo, como uma resposta às exigências da lei, ou seja, como cumprimento de mais um dos inúmeros itens burocráticos dos quais a escola encontra-se repleta. Sua elaboração deve ser constantemente revista e seus pressupostos devem ser uma presença constante no fazer e no refazer pedagógico, corrigindo as falhas do presente, sempre com vistas num futuro mais promissor.

Torna-se interessante ressaltar, ainda, que uma boa proposta pedagógica não encontrará um modelo a ser seguido. No entanto, há certos pressupostos que, se assimilados e assumidos pela comunidade escolar, poderão auxiliar na construção de um projeto inovador, que atenderá aos anseios da coletividade. Partindo deste princípio, o diálogo entra como premissa básica, pois é refletindo e discutindo sobre a prática escolar, seja ela do professor ou do aluno, que se chegará aos objetivos comuns. Outro aspecto importante é manter sempre um canal aberto para esse diálogo, e o essencial não é atingir um plano pronto, acabado, mas é fundamental estabelecer prazos para rever e refletir sobre as metas traçadas. Também será necessário definir momentos para novos pontos de partida na transposição dos obstáculos, redimensionando a prática pedagógica, de forma que esta atenda àquilo que a maioria deseja. Nesse contexto,

(...) construir o projeto pedagógico de uma escola é mantê-la em constante estado de reflexão e elaboração numa esclarecida recorrência às questões relevantes de interesse comum e, historicamente, requeridos (GADOTTI, 2000, P.71).

As considerações do autor nos levam a pensar que, para a gestão democrática, na escola, se caracterizar pela força da transformação, será importante que se estimule a construção coletiva



de um Projeto Político-Pedagógico de trabalho, o que implica no comprometimento dos educadores. Isso exige, por parte destes, uma preocupação maior com a formação integral dos alunos-cidadãos, no sentido de desenvolver valores e sentimentos, próprios de seres humanos com caráter, capazes de nortear suas ações.

Considerando que os tempos atuais refletem valores cada vez mais distantes da natureza dos seres humanos, e que a violência e a imoralidade se tornaram presenças quase normais na vida das pessoas, urge ressaltar o papel da escola na formação do homem, provendo-o de mecanismos de adaptação e reconstrução do meio em que vive. É agindo como um ser capaz de produzir as condições ideais para sua existência, e negando a ausência de valores positivos para sua formação, que ele estará contribuindo para melhorar a sociedade em que está inserido. E é amparada em um Projeto Político-Pedagógico voltado para esses fins que na escola, segundo Ferreira,

(...) se formarão as personalidades dos alunos e se fortalecerá cada um dos membros da escola que, conscientes dos objetivos a serem trabalhados, seu significado e os valores que os sustentam, reavaliarão, na sua própria prática, as suas vidas e as suas prioridades. Reside aí, neste processo de gestão da educação, o grande valor da construção coletiva e humana do projeto formador (FERREIRA, 2006, P.112).

Vivemos num mundo em que as mudanças sociais, econômicas e culturais são constantes, e acontecem de forma quase meteórica, o que exige da sociedade, e de suas instituições, novas formas de organização. Nesse contexto, cabe à escola, como instituição educativa, por excelência, prover-se de mecanismos que verdadeiramente levem à superação da ausência de valores da contemporaneidade. Somente um Projeto Político-Pedagógico inovador e libertador poderá dar conta desse papel. De acordo com Moraes (2006), um projeto pensado coletivamente, articulado aos anseios da comunidade escolar, pode também auxiliar a instituição denominada escola a trilhar o caminho dialético, histórico, cuja contradição é

entendida como possibilidade de superação e não de exclusão. Esse projeto é possível, entretanto não é tarefa fácil.

## **UM OLHAR SOBRE A REALIDADE**

O estudo teórico realizado acerca da gestão democrática e da construção do Projeto Político-Pedagógico dentro dessa perspectiva resultou nas reflexões constantes na parte inicial deste texto. Tais reflexões foram intrigantes e significativas a tal ponto de despertar a curiosidade de verificar, na prática, como essas questões se processam no chão da escola.

O referencial teórico, que ofereceu subsídios para a questão em pauta, me instigou a averiguar qual tem sido a preocupação das escolas ao organizar seu trabalho pedagógico, e se as discussões (Iniciadas em 1995, quando ocorreu a elaboração da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional) sobre essa temática têm contribuído para a busca da qualidade de ensino dessas instituições, ou se tudo isso continua sendo uma utopia. Impulsionada, pois, por essa curiosidade, e com a certeza de que o trabalho, sem um olhar sobre a realidade, estaria incompleto, parti em busca de respostas para as indagações que se formaram ao longo das leituras.

Como ponto de partida para essa busca, foi necessário limitar as fontes desse estudo. Do contrário, esse se tornaria por demais abrangente. Dessa forma, optei por realizar a pesquisa em uma escola pública, de 5ª à 8ª séries, do Ensino Fundamental, do interior do Estado do Paraná. A opção pelo estabelecimento se deve ao fato de ser essa a escola na qual passei a atuar neste ano (2008). Considero esse um ponto facilitador da investigação, visto que, como parte integrante do quadro de funcionários, não serei mera expectadora dos fatos, mas sim, uma participante dos projetos e das ações desenvolvidas pela escola. E na crença de que a gestão democrática possa se efetivar a partir do direito de construirmos coletivamente

nossos projetos para uma escola pública emancipatória, de direito e de fato, terei como contribuição efetiva, junto aos meus colegas, uma troca de experiências acerca da construção do Projeto Político-Pedagógico.

O primeiro passo para a pesquisa foi conhecer o documento já instituído da escola. A leitura do mesmo suscitou algumas constatações, que só podem ser consideradas verdadeiras, ou não, na conclusão do trabalho. Até mesmo porque nem sempre os registros são provas fiéis do que ocorre como prática numa instituição. O referido documento, aparentemente bem elaborado, corresponde teoricamente com todos os requisitos inerentes a um bom projeto. Comparando-o ao do ano anterior, percebi que houve uma reelaboração, com a preocupação de atualizar dados e metas anuais. Isso leva a pensar que ele é revisto anualmente. E nas ações previstas para o ano letivo se evidencia o envolvimento de todos os segmentos educacionais. Pelo menos, pelo que pude observar, existe a preocupação em prever essa participação. Como o projeto traz elencados muitos dos pressupostos da gestão democrática, tudo leva a crer que a escola corresponde, de certa forma, com o que se espera de uma instituição de ensino voltada para a qualidade do ensino oferecido.

No entanto, o levantamento teórico realizado e as experiências adquiridas pelo contato com outras instituições me oferecem segurança para lançar um olhar mais aguçado sobre a aparente perfeição do documento escrito. Não pretendo, com isso, colocar em dúvida as reais intenções dos envolvidos no processo de elaboração desse documento. As indagações que vieram em mente são justamente aquelas tão presentes nas reflexões feitas na parte inicial deste texto, quando se faz referência às receitas prontas e aos modelos pré-estabelecidos pelas instâncias maiores, às quais as escolas estão vinculadas. O que se questionou, em primeira mão, foi o seguinte: estaria essa escola sendo precursora de um projeto inovador, ou estaria essa intenção só no papel, sendo esse documento

apenas mais um dos itens burocráticos, dentre tantos outros que ela precisa cumprir como exigência do Estado? “Pois uma coisa é estar no papel, na legislação, na proposta, no currículo, e outra é estar ocorrendo na dinâmica interna da escola, no real, no concreto.” (FERREIRA, 1991, p. 22).

Tendo como foco essas indagações, parti para a segunda parte da pesquisa-ação. Esta, na concepção de Thiollent,

(...) é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo (THIOLLENT, 2002, p.14).

Nessa etapa, realizei entrevistas semi-estruturadas com dez integrantes da comunidade escolar, sendo estes: a diretora, um pedagogo, um funcionário do setor administrativo, uma servente, três professores, dois pais e um aluno. Como a escola pesquisada apresenta uma população em torno de oitocentos integrantes (sem contar os pais dos alunos), houve a necessidade de limitar o número de pessoas a ser entrevistado. Esse modo de selecionar os indivíduos, ou grupos, é uma característica da pesquisa-ação. Segundo Thiollent:

Mesmo em pesquisa convencional, ao planejarem amostras de pessoas a serem entrevistadas com alguma profundidade, os pesquisadores costumam recorrer às chamadas ‘amostras intencionais’. Trata-se de um pequeno número de pessoas que são escolhidas em função da relevância que elas apresentam em relação a um determinado assunto. Este princípio é sistematicamente aplicado no caso da pesquisa-ação. Pessoas ou grupos são escolhidos em função de sua representatividade social dentro da situação considerada (2002, p.62).

No caso da pesquisa em questão, a representatividade do grupo investigado se deu por critérios qualitativos. Assim, a ênfase se concentrou na qualidade das informações obtidas, e não na

quantidade, quando se considera toda a população que, de alguma forma, encontra-se envolvida no objeto da pesquisa. Para Thiollent, essa forma de selecionar os indivíduos “infringe o princípio da aleatoriedade que, em geral, é considerado como condição da objetividade” (2002, p.62).

Pelo critério da quantidade, observa o autor, qualquer unidade da população pode ser selecionada para a entrevista, sendo que é atribuído o mesmo valor para todas as informações obtidas. Optando pelo critério da qualidade, as escolhas são intencionais e as informações colhidas têm relevância de acordo com o contexto, ou seja, considera-se o grau de ligação do participante com o objeto que se está investigando. Dessa forma, alguns dados terão relevância diferenciada, sobrepondo-se a outros menos significativos.

Thiollent observa, ainda, que quando o pesquisador se guia pelo princípio da intencionalidade ele corre o risco de se deparar com “distorções relacionadas com as preferências individuais” (2002, p.62) do entrevistado. Em contrapartida, “as idéias de uma minoria podem se tornar expressivamente mais relevantes do que a aparente ‘ausência’ de idéias, ou opiniões da maioria” (2002, p.63).

O breve esclarecimento, acima exposto, sobre alguns aspectos da pesquisa-ação, justifica a forma como foram selecionados os indivíduos para as entrevistas. Como a maioria da população é constituída por alunos e pais, se a opção eleita fosse o critério da quantidade, o resultado seria, com certeza, pouco expressivo, visto que a ligação dessa maioria com o objeto investigado é pouco significativa, quando comparada com os demais integrantes da comunidade escolar. Todavia, essa parcela maior não deixou de ser considerada, apenas teve uma participação menor na investigação. Sobre isso, Thiollent afirma que “para se ter uma visão mais completa, pode-se contrabalançar a representação dos elementos mais “avançados” por um estudo particular sobre os elementos tidos como ‘atrasados’ na dinâmica do fenômeno estudado” (2002, p.63).

Estando, pois, esclarecida e justificada a forma como foi feita a

seleção das pessoas que participariam das entrevistas, parti para mais uma etapa da investigação. De posse de um gravador e com a devida autorização prévia, tanto da instituição quanto dos entrevistados, fiz alguns questionamentos básicos, com a intenção de averiguar se na elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola realmente são observados os pressupostos da gestão democrática e se ele está sendo usado como suporte na busca da qualidade de ensino. Sendo os entrevistados co-autores do projeto (pelo menos, é o que se supõe), obtive respostas bem interessantes às minhas indagações, algumas bem surpreendentes, inclusive.

Os questionamentos foram feitos partindo da hipótese de que o Projeto Político-Pedagógico das escolas é um documento que comumente é feito no início do ano para cumprir com a burocracia que as instâncias superiores exigem da escola. Supõe-se, também, que ele é arquivado e não mais revisto durante o ano. Sobre a teoria das hipóteses, Thiollent afirma:

A hipótese é norteadora da pesquisa; sob forma de diretriz, ela desempenha a função de orientar o questionamento e buscar as informações relevantes. Sua comprovação permanece aberta à argumentação e ao diálogo entre interlocutores, com cotejo dos diferentes saberes (2002, p.99).

É evidente que o resultado esperado é a não comprovação da hipótese. Espera-se que a escola, em questão, já tenha um bom caminho trilhado na construção do seu projeto, e que este esteja apoiado numa gestão democrática. Esta foi a impressão que tive quando fiz a leitura e a análise do documento escrito. Todavia, convém lembrar que os dez anos de instituição da gestão democrática, pela lei, é pouco tempo para que ocorram mudanças significativas na administração das escolas. O que se pode afirmar, com base em experiências próprias, é que já existe, por parte dos gestores, a preocupação em dirigir as escolas de forma mais participativa e há, nessas instituições, uma busca constante pela tão falada autonomia que a lei estabelece. Como reflexão à parte, cabe

lembrar que uma gestão democrática implica em decisões e ações coletivas, provenientes de uma autonomia que culturalmente as pessoas não estão preparadas para assumir. Como prova disso, pode-se citar o descompromisso e a pouca participação da comunidade escolar no processo da gestão, mostrando certa acomodação, em que as pessoas ficam à espera, aceitando que tudo venha das autoridades competentes.

É evidente a dificuldade de romper com costumes e práticas que permeiam e sustentam a educação há décadas. Existe muita resistência e pouco interesse pela quebra de cultura e pela mudança de hábitos e posturas dos profissionais que atuam nas escolas. Isso leva a crer que ainda há uma enorme distância entre o que a lei propõe e o que, de fato, se evidencia na prática.

Os comentários tecidos até aqui foram propositais e muito importantes para a análise da escola investigada. É preciso considerar que essa instituição, como parte integrante da questão acima analisada, deve ter, também, implícitos, na sua prática pedagógica, os entraves culturais aos quais nos referimos.

Os questionamentos básicos das entrevistas se detiveram nos pontos que mais interessaram para a pesquisa, tais como: o que o entrevistado entende por gestão democrática e qual a relação desta com o Projeto Político-Pedagógico; se existe clareza quanto aos objetivos propostos pela escola e se esta oferece possibilidade de participação na organização das metas anuais; como se dá a construção do projeto da escola, se existe a participação de todos nessa construção e se ele é revisto durante o ano letivo; quais mudanças ocorreram na escola desde 1996, quando ocorreu a aprovação da gestão democrática e do Projeto Político-Pedagógico pela LDB.

Pela natureza e estrutura do presente trabalho, torna-se impossível relatar literalmente todas as respostas obtidas nas entrevistas, até mesmo porque esse tipo de investigação oferece amplo campo para novas interrogativas, a partir das perguntas

iniciais. Por isso, procurarei relatar os comentários mais comuns, com destaque para as idéias e concepções que se destacaram e que possuem relevância para a pesquisa.

Quanto ao primeiro ponto questionado - a gestão democrática - os entrevistados foram unânimes em afirmar que esta deveria abrir espaço para que todos pudessem interagir e participar da tomada de decisões. Houve consenso, também, quanto à intenção dos últimos gestores da escola que, segundo eles, se esforçaram ao máximo para administrar a instituição dentro de uma perspectiva democrática. Disseram, porém, que há, na prática, muitos entraves para que a democracia ocorra da forma desejada. Sobre esse aspecto, um dos funcionários ouvidos afirmou que *“a gestão democrática tem duas caras: a base teórica e a base prática. A base teórica está em você conseguir juntar todos para participar. Na prática, falta o interesse dos pais, e os alunos não têm a menor noção de que a escola tem metas. Eles são muito restritos, limitados, não têm senso crítico. A parte prática ainda não foi digerida pelo coletivo escolar. Esse é um processo que vai demorar, porque a cultura dos alunos é fragmentada, o processo de construção histórico nosso destruiu aquela cultura familiar. Somos muito individualistas. Até para facilitar a dominação, a gente não se organiza no coletivo.”*

Também houve, entre os entrevistados, concordância quanto aos objetivos propostos pela escola e quanto à participação de cada um na elaboração das metas anuais. *“É pra ser o projeto que nós construímos, do qual participamos, tivemos várias reuniões para isso. Tem que ser o projeto com a cara da escola, que manifeste os desejos e as necessidades da escola, dos pais, professores, da comunidade toda, para que os conteúdos estejam voltados para a construção de uma sociedade mais justa, mais fraterna, para que esse projeto contemple tudo que pregamos”* - afirmou um dos professores, quando questionado sobre o assunto. Esse pensamento se evidencia também na fala de outra professora, quando diz: *“Sem dúvida, na elaboração do Projeto Político-Pedagógico a gente coloca as ações que gostaria de desenvolver.”* Consenso semelhante se expressa na fala de um terceiro entrevistado: *“É nesse momento que todo mundo participa, todo mundo*



*ajudou a elaborar o projeto. Acho que a escola anda junto, com objetivos comuns.”* E continua presente na resposta de outra depoente. Essa deixa claro que a construção do projeto já não é mais uma tarefa só dos pedagogos: *“Hoje se percebe a participação de todos, o que antes não ocorria. Antes era a equipe pedagógica que elaborava o Projeto Político-Pedagógico, e hoje não. Hoje nós, professores, funcionários, pais e alunos, também participam.”*

Embora todos tenham confirmado sua participação, de uma forma ou outra, na construção do Projeto Político-Pedagógico da escola, as respostas colhidas dão conta de que esse envolvimento não ocorre de forma igual entre os diferentes segmentos. A contribuição dos professores se concentra mais na proposta pedagógica curricular da disciplina de formação de cada um; os funcionários contribuem de acordo com a função que desempenham; os pais, por sua vez, têm sua participação restringida a reuniões sobre a vida escolar dos filhos, com exceção dos envolvidos no Conselho Escolar e na APMF; os alunos pouco conhecem do Projeto Político-Pedagógico da escola, pelo menos, no que diz respeito ao documento escrito; para os pedagogos, ainda compete a parte mais trabalhosa. *“Cabe a nós arredondarmos o projeto”* - afirmou um deles, quando entrevistado.

A pouca participação dos pais, nos projetos escolares, está muito bem expressa no seguinte depoimento de um deles: *“A participação dos pais é mínima, infelizmente. Até porque, aparentemente, há uma separação entre escola e sociedade. Apenas alguns, a chamada tropa de elite, é que participa. São os integrantes do Conselho Escolar e da APMF. Eles é que direcionam e puxam a maioria, que não tem interesse. Eu vejo por mim, também deixo a minha filha ir, e não me envolvo muito. Isso é da cultura.”* Esse depoente, além de ser pai de um aluno, faz parte do quadro de funcionários.

A aluna ouvida nas entrevistas é a atual presidente do Grêmio Estudantil. Ela não soube dizer o que é o Projeto Político-Pedagógico e, quando questionada sobre a participação dos discentes nas ações da escola, revelou que ela, bem como os demais colegas, gostaria de participar mais, mas reconhece que isso não é fácil devido ao grau de

complexidade de alguns temas tratados na escola, o que exige um conhecimento ainda não dominado por eles, os alunos. Disse, também, que o Grêmio está “*meio parado*”, com pouca atuação na escola. No entanto, mostrou-se satisfeita com o ensino que a escola oferece e diz gostar muito de estudar na mesma.

A experiência adquirida, nesse pequeno espaço de tempo que venho atuando nessa escola, já me permite tecer alguns comentários acerca da participação da comunidade escolar. Como professora, participo de igual para igual com os colegas que entrevistei. Dessa forma, estou vivenciando parte do que eles afirmaram em seus depoimentos. Como não sou mera expectadora dos fatos, ousou me posicionar sobre algumas questões. Já posso afirmar que as hipóteses levantadas, antes de iniciar a pesquisa, não se confirmam totalmente na realidade escolar.

Apesar da distância que se observa entre o que se traduz como conhecimento do documento instituído e o que ocorre na prática, convém destacar que a participação existe, até certo ponto, nos projetos da escola, e que nunca antes houve tanta abertura nessa perspectiva. Deixando de lado os omissos e descompromissados, que existem em qualquer campo de trabalho, alguns integrantes estão bastante envolvidos com o conjunto da instituição, e não apenas com a função que cabe a cada um dentro desta.

O que parte da comunidade não se dá conta é que o Projeto Político-Pedagógico, enquanto documento escrito, deve ser o reflexo das ações desenvolvidas pela entidade. Ou, seja, ele se constitui como registro dessas ações. O que quero dizer é que muitos, apesar de não conhecerem o seu texto, na íntegra, e de não terem participado diretamente da sua elaboração, participam ativamente, na prática, das ações que nele se expressam, em forma de documento. E é isso que importa. Penso que, de nada vale um Projeto Político-Pedagógico redigido com perfeição e contendo propostas maravilhosas, se estas não se materializam no cotidiano da escola.

(...) O projeto deve expressar de maneira simples (o que não significa dizer simplista) as opções, os compromissos, a visão de mundo e as tarefas assumidas pelo grupo; de pouco adianta um Projeto com palavras “alusivas”, chavões, citações e mais citações, quando a comunidade sequer se lembra de sua existência. (VASCONCELOS, 2004, p.25)

Muito se ouve falar dos entraves que, na prática, dificultam o êxito de uma gestão que pretende ser democrática. Entraves que, muitas vezes, se traduzem em obstáculos para a execução dos projetos que a escola gostaria de desenvolver. Sobre esse aspecto, um dos entrevistados coloca que *“nem todos os projetos que foram planejados estão sendo executados em função de calendário escolar alterado por instância maior, o que é bem comum. Aqui a gente precisa abrir mão de projetos nossos porque vem muito projeto do governo. Ele (o governo) encaminha uma série de projetos e não define datas, e isso tem atrapalhado bastante a execução dos nossos projetos internos.”*

A mesma pessoa revelou que os projetos da escola, não raro, são cancelados ou protelados, em função dos gerais, tais como: Olimpíadas de Matemática e de Português, Provinha Brasil, Fera, Jogos Escolares, datas comemorativas, dentre tantos outros, e que tudo isso acaba comprometendo o cumprimento das metas estabelecidas pela escola.

Cabe salientar que alguns dos projetos, acima citados, são bem interessantes, eles apenas não deveriam sobrepor-se aos da escola. *“O cotidiano escolar é tão atropelado, que não podemos dizer: estamos em tal parte do projeto”* - afirma, ainda, o mesmo depoente.

Percebe-se, pois, que as ações secundárias recebem prioridade e o que é específico à educação fica relegado a um segundo plano. Esta é uma das razões pelas quais o Projeto Político-Pedagógico das escolas não é revisto durante o ano, pelo menos não na forma e com a frequência com que deveria ser. A crítica expressa nesses depoimentos revela a insatisfação perante a precarização do trabalho da escola, em detrimento das questões burocráticas. Para ilustrar essas reflexões, merece destaque um trecho de Saviani, no qual ele

assim se expressa:

(...)O ano letivo encerra-se e estamos diante da seguinte constatação: fez-se de tudo na escola; encontrou-se tempo para toda espécie de comemoração, mas muito pouco tempo foi destinado ao processo de transmissão-assimilação de conhecimentos sistematizados. Isto quer dizer que se perdeu de vista a atividade nuclear da escola, isto é, a transmissão dos instrumentos de acesso ao saber elaborado. (SAVIANI, 2003, p.3).

Poderíamos perguntar como fica, nesse contexto, a tão pregada autonomia escolar, se as atividades desenvolvidas no âmbito da instituição, muitas vezes, cumprem metas e objetivos impostos e meramente ilustrativos. O tempo dedicado a atividades extraclasse, no dia-a-dia das escolas, é superior ao aceitável e o saber pedagógico fica por conta de um plano secundário, quando deveria ser a essência da sala de aula.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para encerrar as reflexões deste texto, não me atrevo a fazer nenhum julgamento a respeito da escola pesquisada, até mesmo porque essa não foi a intenção que moveu a investigação. Seria precipitado fazer qualquer tipo de avaliação, visto que a situação dessa instituição não deve ser muito diferente das demais escolas do Estado. Ouso dizer, porém, que o caminho que ela já trilhou em direção à democracia é bem significativo. Outras escolas talvez tenham se perdido nessa caminhada, ou não sabem como continuar para se manter no caminho certo. Acredito, também, que muitas continuam sendo vítimas de gestores autoritários, pouco preocupados com a vontade do coletivo.

O que se pode concluir é que as mudanças estão ocorrendo, apesar da lentidão. O simples fato de perceber que o Projeto Político-Pedagógico já é visto como um instrumento de organização escolar e

negado como apenas mais um item burocrático, pode ser considerado um avanço bem significativo. E, para os que pensam que a gestão democrática continua sendo uma utopia, deixo registradas algumas palavras de Paulo Freire:

Para mim o utópico não é o irrealizável; a utopia não é o idealismo, é a dialetização dos atos de denunciar e anunciar, o ato de denunciar a estrutura desumanizante e de anunciar a estrutura humanizante. Por essa razão a utopia é também um compromisso histórico (FREIRE, 1979, p.16).

Ainda, quanto à gestão democrática, convém reforçar que esta não depende unicamente do gestor, por mais que ele tenha a intenção de ser democrático. Um bom trabalho, nessa perspectiva, só é possível quando toda a comunidade escolar se propõe a esse fim. Entretanto, as condições de trabalho, por vezes, dificultam uma maior participação nas ações das nossas escolas. Sobrecarga de aulas, salas lotadas, condições materiais precárias e a indisciplina dos alunos, são alguns fatores que não justificam a nossa omissão, mas são fortes estímulos para o comodismo. Porém, não podemos esquecer que uma melhoria das condições de ensino só irá acontecer a partir da luta de todos. E é tão somente nos assumindo como profissionais comprometidos com as nossas instituições que teremos força e argumentos para encampar essa luta.

Um aspecto importante, nesse contexto de mudanças que, como vimos, precisam acontecer em diversos âmbitos da educação, é a formação dos profissionais. Essa formação deveria estar mais voltada para o coletivo, visando o bem comum. Sabemos que isso é bem complexo, pois a nossa cultura costuma reforçar o individualismo. Para combater esse entrave cultural, segundo Ferreira,

(...)é necessário que atuemos na escola com maior competência, para que o ensino realmente se faça e que a aprendizagem se realize, para que as convicções se construam no diálogo e no respeito e as práticas se efetivem, coletivamente, no companheirismo e na solidariedade (FERREIRA, 2006, p.113).

Antes de finalizar este trabalho, considero importante fazer, ainda, alguns apontamentos relacionados à etapa final da pesquisa. Refiro-me aos seminários realizados com a comunidade escolar, com a finalidade de apresentar à mesma os resultados obtidos nas entrevistas e, também, para discutir o tema, através da leitura do texto “Possibilidades e limites de construção do Projeto Político-Pedagógico numa perspectiva democrática”.

Para que o leitor possa se situar melhor, o texto, acima citado, faz parte do material didático elaborado como uma das exigências do PDE - Programa de Desenvolvimento Educacional, do qual faço parte. O referido programa, por sua vez, é um programa de capacitação e progressão de carreira dos docentes, do Governo do estado do Paraná.

Isto posto, volto a falar sobre os seminários. Estes já estavam previstos, como parte integrante da pesquisa, e foram realizados para cumprir, também, com mais uma etapa do PDE, intitulada como “processo de intervenção na escola”. É nessa etapa que cada professor participante do programa, como forma de socializar os conhecimentos adquiridos nos estudos realizados, desenvolveu um trabalho, vinculado à pesquisa, na sua escola de atuação.

O trabalho final da pesquisa, feito através de seminários, não correspondeu totalmente com o esperado. As expectativas foram de certa forma frustradas, uma vez que não houve, por parte da comunidade escolar, a participação desejada. O primeiro seminário, realizado com representantes do Conselho Escolar, da APMF e do Grêmio Estudantil, contou com menos da metade dos convidados. O segundo, que envolveu professores, direção e demais funcionários, contou com a presença de um número um pouco mais significativo.

Alguns aspectos merecem destaque, como forma de justificar a fraca participação nos seminários. Foram determinantes: a agenda atribulada da maioria (muitos professores trabalham em mais de uma escola), a ausência de um horário comum a todos, a não valorização desse tipo de trabalho por parte de alguns, por não reverter em

benefício próprio (esse fator, por si só, já descarta os sábados, dia em que a maioria poderia participar) e, principalmente, a obrigatoriedade de cumprimento do calendário escolar.

Não se trata, porém, de achar um culpado para essa questão, tampouco eu não me considero responsável. Todas as possibilidades foram analisadas criteriosamente. Quanto à escola pesquisada, que é também a minha escola de atuação, esta não mediu esforços, através da direção e da equipe pedagógica, em atender os meus pedidos, de forma que disponibilizou um horário, para os seminários, nas reuniões pedagógicas. Cabe lembrar que, nessas reuniões, normalmente o tempo é curto para abordar os assuntos que se fazem urgentes na escola. Sendo assim, sou grata a todos que se empenharam em me ajudar, pois sei que tomei o espaço de outras reflexões, tão ou mais importantes que a minha.

Quanto ao primeiro seminário, é sabido que os pais que integram o Conselho Escolar e a APMF não são pessoas disponíveis sempre. Do contrário, são trabalhadores que estão fazendo um trabalho totalmente voluntário para a escola de seus filhos, doando horas do seu tempo livre em prol das causas dessa instituição, sendo que são quase sempre os mesmos que participam dessas instâncias. Assim, como eu poderia exigir deles uma maior participação no meu estudo?

O que serviu de empecilho, na verdade, para o pleno sucesso do meu trabalho, diz respeito, em parte, ao que tanto já se comentou anteriormente, que é o acúmulo de atividades extraclasse e a falta de autonomia da escola para decidir sobre o que deve ser priorizado. Corro o risco de me tornar repetitiva, mas é preciso dizer que não há espaço, na agenda escolar, para trabalhos dessa natureza. E a causa disso também já foi discutida nesse texto.

Acredito, no entanto, que existem alternativas para alguns dos impasses apontados, pelo menos, no que diz respeito aos projetos dos professores do PDE. Em se tratando este de um programa de capacitação, é visto que são as escolas e, por que não dizer, os

próprios alunos, os principais beneficiários do mesmo. Dessa forma, seria importante se as instituições de ensino, contempladas com professores participantes do referido programa, pudessem prever em calendário, já no início do ano, um espaço para a realização dos projetos desses professores.

Na verdade, as escolas sabem da grandiosidade do programa PDE e recebem instruções, através dos Núcleos Regionais, para abrir espaço para os professores que estão iniciando o curso. Entretanto, a experiência que tive me permite dizer que isso não é o suficiente. Acredito que seja necessária uma determinação, mais efetiva, talvez, por parte da Secretaria de Educação do Estado, no sentido de conceder autonomia às escolas, de forma que estas, sem medo de represálias, possam adequar o seu calendário aos projetos desse programa, quando estes envolvem toda a comunidade escolar.

Não me compete explicitar, aqui, todo o programa PDE, do qual faço parte, no momento, até mesmo porque essa é uma informação que o leitor facilmente encontrará em outras fontes. Mas é importante observar que sua implantação é recente (2007) e, por isso, possivelmente ainda receberá alguns ajustes. Também acredito que muitas sugestões já tenham sido feitas, inclusive em relação ao aspecto apontado acima. Tenho a certeza que as próximas turmas já serão beneficiadas com algumas mudanças.

Finalizo este texto dizendo que, apesar dos percalços, muito aprendi nesses dois anos de aperfeiçoamento, e que culminaram com este artigo. Ressalto que, uma coisa é estar atuando quarenta horas semanais em sala, com alunos, e enxergar os problemas sob a ótica do cotidiano escolar. Outra, totalmente diferente, é voltar aos bancos de estudo e olhar para a escola por outro viés. É nessa hora que surgem inquietações que não percebemos em meio à rotina de trabalho, ou, então, nos “fechamos” para elas, achando que desaparecerão num passe de mágica. Só isso já é suficiente para dizer que valeu à pena participar do programa PDE. Seria interessante se todos os colegas pudessem, em algum momento da sua vida



profissional, passar por experiência semelhante. Posso afirmar, com absoluta segurança, que é um precioso estímulo para a melhoria na educação.

## **REFERÊNCIAS**

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Conscientização**. São Paulo: Cortez & Moraes, 1979

FERREIRA, Naura S.C; AGUIAR, Márcia da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

**Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em 21/06/2007.

MORAES, Denise Rosana da Silva. **O caminho percorrido para a construção do Projeto Político-Pedagógico do Colégio Estadual Barão do Rio Branco, em Foz do Iguaçu no Paraná: Uma experiência a ser compartilhada**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, Área de Concentração: Aprendizagem e Ação Docente, da Universidade Estadual de Maringá, UEM, 2006.

PARO, Vitor H. **Gestão democrática da escola pública**. Atica, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração Escolar: Introdução Crítica.** Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **A teoria do valor em Marx e a educação.** Cortez, 2006.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e Democracia.** 33ª ed. Campinas SP. Autores Associados, 2000. (Coleção Polêmicas do Nosso Tempo.v.5).

\_\_\_\_\_. **Sobre a natureza e a especificidade da educação.** Ind: Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações – 8ª ed. revista e ampliada – Campinas: Autores Associados, 2003.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 11ª ed. São Paulo: Cortez, 2002. (Coleção temas básicos de pesquisa-ação).

VASCONCELLOS, Celso Dos S. **Coordenação do Trabalho Pedagógico.** São Paulo: Libertad, 5ª ed. 2004.

VEIGA, I. P. A. **Projeto Político Pedagógico: uma construção possível.** Campinas: Papyrus, 1995.

\_\_\_\_\_. RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves de (orgs). **Escola: espaço do projeto político-pedagógico.** Campinas, São Paulo: Papyrus, 1998.

\_\_\_\_\_.FONSECA, M. (orgs.) **As dimensões do projeto político-pedagógico.** Campinas: Papyrus, 2ª ed. 2001.

\_\_\_\_\_. **Educação básica: Projeto político-pedagógico; Educação Superior: Projeto político-pedagógico.** Campinas, SP: Papyrus, 1ª ed. 2004.

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

BASTOS, João Baptista. **Gestão democrática**. DP & A: SEPE, 1999.

FREIBERGER, Verônica Maria. **A Construção do Projeto Político-Pedagógico na Organização do Trabalho Escolar**. Monografia apresentada no curso de Pós-Graduação em Metodologia de Ensino para a Educação Básica do Departamento de Educação da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, 1999.

LIMA, Licínio C. **A escola como organização educativa**. Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organização e democracia radical; Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. Cortez, 2000.

MANACORDA, Mário A. **O princípio educativo em Gramsci**. Artes Médicas Sul, 1990.

MARTINS, Ângela. **Autonomia da escola: a (ex) tensão do tema das políticas públicas**. Cortez, 2002

SADER, Emir; GENTILI, Pablo. **Pós-Neoliberalismo II. Que Estado para que Democracia?** 3ª ed. Vozes, 2001.